

**CONTROLE DE GESTÃO: A APLICABILIDADE DO MODELO DAS TRÊS
DIMENSÕES NA INVESTIGAÇÃO DE NÍVEIS E TIPOS DE COMPROMETIMENTO
DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES TERCEIRIZADAS**

**MANAGEMENT CONTROL: THE APPLICABILITY OF THE MODEL IN
THREE DIMENSIONS IN THE INVESTIGATION OF LEVELS AND TYPES OF
COMMITMENT OF THE HUMAN CAPITAL IN OUTSOURCED ORGANIZATIONS**

**CONTROL DE GESTIÓN: LA APLICABILIDAD DEL MODELO DE LAS
TRES DIMENSIONES EN LA AVERIGUACIÓN DE NIVELES Y TIPOS DE
COMPROMETIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
TERCERIZADAS**

MARIANO YOSHITAKE

*Doutor em Controladoria e Contabilidade Professor da Universidade Nove de Julho (UNINOVE),
kimimarinamariano@gmail.com*

MARINETTE SANTANA FRAGA

*Mestre em Contabilidade Professora das Faculdades Integradas – FUNCEC/MG
marinettefraga@yahoo.com.br*

GERALDO ALVES TORRES

*Mestre em Administração Coordenador do Curso de Graduação em Administração das Faculdades
Integradas – FUNCEC/MG
geraldo.torres@arcelormittal.com.br*

ERIVALDO SANTOS PASSOS

*Mestre em Contabilidade Professor da Universidade Estadual de Alagoas
Universidade Estadual de Alagoas (UNEAL)
esp.ejma@uol.com.br*

RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar e analisar o nível e os tipos de intensidades do comprometimento de trabalhadores terceirizados que atuam concomitantemente com os da empresa contratante, por meio do modelo das três dimensões. Procurou-se analisar tanto o nível e os tipos quanto a forma – como as características pessoais e organizacionais exercem influência sobre o comprometimento desse tipo de empregado que, de forma particular, pertence a uma empresa e presta seus serviços a outra. Utilizou-se de pesquisa descritiva com abordagem quantitativa para a análise dos dados, utilizando-se de técnicas estatísticas, como: média geral, a ANOVA, Teste “t emparelhado”, *t-Student* e o método *alpha* de Cronbach. Além de pesquisa bibliográfica e documental, efetuou-se um estudo de caso. A importância do estudo pode ser definida como fundamental para o controle de gestão do ativo humano nas organizações de empresas contratantes e contratadas. O resultado da pesquisa evidenciou a aplicabilidade do modelo das três dimensões de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. O estudo desenvolvido insere-se no bojo de estudos contemporâneos do controle de gestão ou gerencial, estudos esses que têm alçado temas que poderiam ser descritos como “controles relacionais nas organizações”, no caso, as possibilidades de estudo das relações, como a satisfação, a confiança e o comprometimento.

Palavras-chave: Comprometimento; Terceirização; Controle de Gestão; Modelo de Três Dimensões.

ABSTRACT

The purpose of this work is to investigate and analyze the level and the types of intensities of the commitment of the outsourced workers who concomitantly work with the employees of the contracting company, by means of the tree-dimensions model. This paper sought to analyze both level and type regarding the way in which the personal and organizational characteristics influence the commitment of this kind of employee who, in a particular way, belongs to one company and renders services to another. A descriptive research was used with a quantitative approach for the analysis of the data, using ecstatic techniques, such as: general average, the ANOVA, “t-paired” test, *t-Student* and the alpha method of Cronbach. Besides the bibliographical and documental research, a case study was done. The importance of the student was deemed essential for the management control of the human asset in the organization of both contracting and contracted companies. The result of the research made evident the applicability of the model of three dimensions of commitment: affective, instrumental and normative. The study devised is part of the group of contemporary studies on management or managerial control that has touched issues that

could be described as “relational controls in the organizations”, in this case, the possibilities for studying the relations, such as satisfaction, trust and commitment.

Keywords: Commitment; Outsourcing; Management Control, Three Dimensional Model.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es investigar y analizar el nivel y los tipos de intensidades del comprometimiento de trabajadores tercerizados que actúan concomitantemente con los de la empresa contratante, por medio del modelo de las tres dimensiones. Se pretendió analizar tanto el nivel y los tipos, en cuanto a la forma como las características personales y organizacionales ejercen influencia sobre el comprometimiento de ese tipo de empleado que, de forma particular, pertenece a una empresa y presta sus servicios a otra. Se utilizó pesquisa descriptiva con abordaje cuantitativo para análisis de los datos, utilizándose técnicas estadísticas, como: media general, la ANOVA, Prueba “t emparejado”, t-Student y el método alpha de Cronbach. Además de pesquisa bibliográfica y documental, se efectuó un estudio de caso. La importancia del estudio puede ser definida como fundamental para el control de gestión del activo humano en las organizaciones de empresas contratantes y contratadas. El resultado de la pesquisa evidenció la aplicabilidad del modelo de las tres dimensiones de comprometimiento: afectivo, instrumental y normativo. El estudio desarrollado se insiere en el interior de estudios contemporáneos del control de gestión o gerencial que han alzado temas que podrían ser descritos como “controles relacionales en las organizaciones”, en el caso, las posibilidades de estudio de las relaciones como la satisfacción, la confianza y el comprometimiento.

Palabras-clave: Comprometimiento; Tercerización; Control de Gestión; Modelo de Tres Dimensiones.

1. INTRODUÇÃO

O termo “comprometimento organizacional” possui diversos conceitos no mundo do trabalho. Os vínculos do indivíduo com a organização são abordados por diversas disciplinas, como a Psicologia, a Sociologia e a Filosofia. Por ser alvo de estudo de áreas científicas diferentes, é fácil compreender a variedade de definições sobre comprometimento organizacional. Entretanto, esse olhar plural acaba por contribuir com uma compreensão mais dilatada da questão, a partir de suas raízes ou fontes teóricas. Os seguintes problemas ainda precisam de pesquisas principalmente para responder às seguintes questões: 1. Empregados terceirizados têm baixo nível de comprometimento? 2. As características pessoais e organizacionais

exercem influência nos tipos de comprometimento apresentados por empregados terceirizados? 3. Qual o tipo preponderante de comprometimento dos empregados?

O problema deste trabalho é evidenciar o nível e tipos de comprometimento apresentados pelos empregados de uma empresa terceirizada, em uma situação nas quais esses atuam em conjunto com os da empresa contratante. O objetivo geral é analisar o comprometimento dos empregados de uma entidade terceirizada. Como objetivos específicos, têm-se: identificar os tipos e o nível do comprometimento manifestado pelos empregados terceirizados; relacionar os tipos de comprometimento observados.

2. MODELOS TEÓRICOS DO COMPROMETIMENTO

Medeiros e Borges (2007, p.53) relacionam o comprometimento com: “a identificação, apego, compromisso”. Propõem que o comprometimento vai além do sentimento de lealdade passiva do indivíduo com a organização, pois envolve também uma relação ativa em prol do bem-estar da organização. Bastos (1994, p.290) estabeleceu diversos significados para a palavra comprometimento. Entre eles, definiu-o como sendo engajamento, agregamento e envolvimento. Destacou, ainda, o caráter disposicional do comprometimento: “como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como, lealdade em relação a algo”.

O comprometimento, na concepção de Albuquerque *et al.* (2006, p.10) é considerado como uma forte relação entre um indivíduo e a organização. Os autores o caracterizam por três fatores: uma disposição para exercer um grande esforço em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e uma vontade de se manter como membro da mesma. Conforme Bandeira, Marques e Veiga (2000,p.134), “o comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade”. Efetuando uma análise das diversas definições do comprometimento organizacional aqui apresentada, podem-se destacar alguns significados comuns, a saber: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; o engajamento; a disposição para exercer esforço e o empenho em favor de algo ou alguém.

O comprometimento organizacional tem sido estudado em profundidade nos últimos 40 anos, conforme aponta Medeiros (1997, p.10). Argumenta o autor que o enfoque principal de tais pesquisas tem sido a busca de resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A maioria dos estudos procurou formular modelos para quantificar o comprometimento em relação às variáveis que o antecedem e que lhe são consequentes.

Corroboram com a assertiva anterior Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p.155), ao proporem que as investigações sobre o comprometimento são de natureza variada. Em

uma vertente mais pragmática, considera-se que o comprometimento seja um preditor de comportamentos no trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho. Dela Coleta e Naves (2003, p. 212) afirmam que o comprometimento vem sendo estudado em função dos focos ou alvos, além das bases ou da natureza do vínculo. Os principais alvos de vínculo que o empregado possui são: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho. Por outro lado, são várias as naturezas desses vínculos: afetiva, instrumental, normativa, entre outras.

No Brasil, Bastos apresentou o primeiro trabalho em 1994. Em artigo publicado, ele relata que identificou, já naquela época, padrões de comprometimento em várias empresas com foco na organização, no trabalho e no sindicato. Já no exterior, esclarece que a vertente explora vínculos de diferentes naturezas (ou bases), os quais são desenvolvidos em relação ao mesmo foco (no caso, a organização); a vertente ganhou maior relevo na linha de pesquisa desenvolvida por Meyer e Allen, nos anos de 1984 e 1997.

Não obstante as várias abordagens sobre a temática em questão, Bastos (1993, p. 82) Moraes, Marques e Correia (1998, p.66) propõem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional. São elas: afetivo, instrumental, sociológico, normativo e comportamental. Pelo o que consta na literatura, as pesquisas sobre o comprometimento, nos últimos anos, estiveram focadas quase que exclusivamente no modelo de três dimensões de Meyer e Allen.

Medeiros e Enders (1998, p. 30) relatam que durante a década de 90, do século passado, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento à validação do modelo de três componentes (ou dimensões) do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen, nos anos de 1990, 1991, 1993 e 1997.

De fato, entre os diversos modelos teóricos de comprometimento, Andrade e Bastos (2004, p.157) afirmam que o de maior aceitação entre os pesquisadores é a teoria estabelecida pelos citados professores canadenses. Em revisão da literatura realizada por Meyer e Allen (1990, p.102), observou-se que o modelo é baseado nas proposições de que o comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e que pode ser acompanhado por diferentes opiniões, que têm a função de dimensionar o comportamento. Os autores desenvolveram um método de medida baseado em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Eles se inspiraram nas razões que o indivíduo tem para permanecer na organização. Assim distinguiram as três dimensões do comprometimento organizacional por meio das seguintes definições: comprometimento como um apego *affective*, ou afetivo com a organização; comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e que foi tratado como instrumental e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam *obligation* e, depois, reconceituaram como *norma-*

tive, e que foi chamado de normativo. Visando a uma melhor distinção entre esses estilos de comprometimento, Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p. 160) fazem algumas considerações. Explicam os autores que o comprometimento afetivo – desejo de permanecer na organização – seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram às necessidades psicológicas do empregado, de tal modo que ele se sinta confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

O comprometimento instrumental ou calculativo – a necessidade de permanecer na organização – seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a magnitude e/ou o número de investimentos feitos pelo empregado na organização e pela falta de opções de empregos no mercado. Por fim, o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico originado nas experiências passadas de socialização e convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Em relação à influência dos tipos de comprometimento nas atitudes dos empregados no trabalho, Meyer, Allen e Smith (1993, p. 545) asseguram que o comprometimento afetivo, e em menor escala, e o comprometimento normativo podem ser relacionados com o desempenho no trabalho, enquanto o comprometimento instrumental parece não ter relação ou estar relacionado de forma negativa com essa performance.

3. TERCEIRIZAÇÃO E TRABALHO

A origem do termo terceirização vem do inglês *outsourcing*, que significa suprir-se por meio de fontes externas. Na gestão de negócios, Fontanella, Leiria e Tavares (1994, p.19) definem:

[...] a terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade – meio a atividade – fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e produtividade.

Há vários conceitos de diversos autores, quanto ao termo terceirização. Todavia Araújo e Pinto (2006, p.73) identificam alguns pontos em comum entre os conceitos: de um modo geral, todos os autores veem a terceirização como um instrumento de focalização, no qual a empresa principal direciona suas energias para o que constitui a sua competência central, repassando as demais atividades a outras empresas (terceiras), geralmente especializadas, em determinados produtos/serviços. Levando-se em consideração as proposições feitas, pode-se entender a terceirização como tudo o que não constitui atividade principal da empresa e que pode ser repassado para terceiros. Como resultado imediato,

há um enxugamento da mão-de-obra, da economia de recursos, da socialização das tarefas e, como resultado final, do aumento da produtividade.

O principal objetivo que leva uma empresa a construir um programa de terceirização é a decisão estratégica de concentrar-se no que ela faz de melhor, na busca do aprimoramento da qualidade, da produtividade e da competitividade. Araújo e Pinto (2006, p.75) concluem que os fatores mais importantes apontados pelas empresas, ao adotarem a terceirização, são, em primeiro lugar, a possibilidade de concentrar-se no gerenciamento de atividades que fazem parte do negócio central e, em segundo, a redução de custos.

De modo geral, os autores estudados afirmam que a redução de custos não é citada como o primeiro motivo da terceirização. Isso é coerente, até porque não é politicamente correto evidenciá-la como a finalidade primeira da terceirização, apesar de que sempre haverá alguma parcela de redução de custos e reestruturação funcional.

A terceirização, como qualquer nova tecnologia, ao ser elaborada, gera impactos nas relações de trabalho. Araújo e Pinto (2006, p.77) afirmam que, de modo geral, a terceirização envolve demissões e provoca uma considerável diferença de *status* entre efetivos e terceiros em relação aos salários, às condições de trabalho e de segurança, entre outros.

Bicudo (2003, p.73) ressalta que tais consequências acabam, inevitavelmente, atingindo os empregados, pois esse processo tem efeitos perniciosos, tais como: eliminação de postos de trabalho, deterioração de suas condições (ambiente, organização, salários, benefícios, segurança e saúde). Reforçando a ideia acima, Sarsur *et al.* (2002, p. 41) demonstram como a terceirização tende a levar a uma fragilização nas relações de trabalho com os empregados, aceitando a condição de empregos múltiplos e, por vezes, adversas: o recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado; trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios; e atuação em condições de pressão acima da média, na busca pelo aumento da produtividade.

Araújo e Pinto (2006, p.76) apontam uma série de vantagens da terceirização, como: uma melhor qualidade dos serviços prestados, aumento de produtividade, diminuição dos custos, racionalização administrativa, além de possibilitar uma maior dedicação à sua atividade básica, fator decisivo para a melhoria do desempenho empresarial.

Entretanto, podem-se destacar algumas desvantagens, como perda de poder e dependência frente ao terceiro, necessidade de mecanismos de controle sobre os contratados, entre outras. Essas desvantagens foram confirmadas em um estudo realizado por Bicudo (2003, p.74), envolvendo três segmentos – gerência, sindicatos e empregados terceirizados. São elas: perda dos históricos dos equipamentos, falta de qualificação e de treinamento da mão-de-obra, aumento dos índices de acidentes do trabalho, perda dos direitos trabalhistas, falta de laços afetivos e compromissos profissionais com a empresa, aumento da diferença entre empregados próprios e terceirizados, podendo levar à estigmatização desses últimos.

4. O CONTROLE RELACIONAL NA TEORIA DO CONTROLE DE GESTÃO

Segundo Yoshitake (2004, p.35), “o controle relacional investiga a existência de elementos de conexão avaliador-avaliado em face das dificuldades percebidas pelo avaliado e em face das normas impositivas do avaliador”. Um dos princípios que expressa a representação do controle relacional menciona que “quanto maior a estabilidade da relação entre avaliador e avaliado, maior a eficácia do controle”. Outro princípio de interesse para este estudo afirma que “quanto mais os objetivos entre as partes sejam antagônicos ou tendem para uma inevitável divergência, a tendência que passa a predominar é o “interesse” no relacionamento entre ambas”.

Afirma o citado autor que o controle relacional é aderente a estudos e pesquisas de variáveis observáveis e mensuráveis que promovem a satisfação na relação avaliador-avaliado, que permite o desempenho satisfatório para uma ou ambas as partes. Muitas vezes, a percepção de que uma das partes desenvolve em relação à outra no esforço ou estratégias por elas desenvolvidas pode resultar na eficiência do desempenho de uma delas. Às vezes, o desempenho de uma das partes pode ser previsto pela diferença no atendimento aos princípios da relacionalização avaliador-avaliado, explicáveis por variáveis mensuráveis em escalas de qualidade de uma ou de ambas as partes.

Um estudo na comunicação do superior↔subordinado, conhecido como “Efeito Pelz”, mostrou os efeitos da influência do superior na hierarquia organizacional sobre seu relacionamento com subordinados. Pelz (1952, p.213.) evidenciou a existência de uma associação positiva entre a influência hierárquica do supervisor e a satisfação do subordinado com o desempenho do supervisor sob o pressuposto de que o superior também demonstra um estilo de liderança “suportiva” nas interações com o mesmo. Outro estudo, de L. W. Wager (1965, p.415), também pesquisou o mesmo assunto e encontrou resultados similares ao de Pelz. Wager observou que o estilo suportivo de liderança é uma variável com maior poder explicativo do que a influência hierárquica na contribuição ao preenchimento das obrigações do supervisor. Evidenciou também que a magnitude do efeito moderador da influência varia acentuadamente com o *status* da organização do respondente.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa para análise dos dados. Gil (1996, p.46) salienta que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Consolidando a opção por esse tipo de pesquisa, Roesch (2005, p.99) confirma que pesquisas descritivas são muito utilizadas nos levantamentos sobre as atitudes de empregados dentro das organizações.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é um estudo de caso por intermédio de uma pesquisa de campo.

A empresa na qual foi realizada a pesquisa é uma terceirizada que presta serviços no ramo de manutenção elétrica e eletrônica, denominada LEILI Eletro Refrigeração Industrial Ltda., constituída em 15 de maio de 1984, o que coincidiu com uma época marcada pelo início do programa de terceirização implementado pela empresa contratante, então denominada Belgo Mineira. A empresa foi incorporada, em 2005, pela ArcelorMittal, com uma unidade em João Monlevade-MG, para a produção de aços longos. Conforme Fraga e Yoshitake (2008, p.6), ela pode ser considerada como uma grande empresa siderúrgica do mundo, tendo presença destacada no mercado internacional de aço, com mais de 320 mil empregados em 61 países, entre eles, o Brasil. Atende tanto ao mercado interno como ao externo, com produtos para as indústrias automobilísticas, da construção civil, de eletrodomésticos, entre outras.

Fundada por um ex-funcionário da empresa contratante, as atividades da LEILI iniciou-se com um efetivo de 7 empregados, contando em 2008 com um quadro de 175 empregados. A empresa é certificada nas normas ISO 9001/2001, desde 2003. O universo da pesquisa constitui-se de todos os 135 empregados da LEILI, que prestam serviço exclusivamente à ArcelorMittal, unidade de João Monlevade-MG. Os questionários foram entregues diretamente aos empregados presentes, no período da pesquisa, de 9 a 20 de junho de 2008, e enviados pelo correio para os que se encontravam em férias e afastados por doença.

Os questionários foram entregues a todos os 135 empregados. Obteve-se um retorno de 117 questionários respondidos, o que, levando-se em consideração o cálculo do tamanho de amostras proposto por Bruni (2007, p. 87), representa uma amostra com 95% de nível de confiança e 3,4% de margem de erro, sendo que a maioria das pesquisas utiliza nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Portanto, a amostra é altamente significativa, pois quanto menor a margem de erro, maior a precisão do resultado obtido. Nesse estudo, adotou-se um questionário com uma lista abrangente de perguntas sobre cada variável a ser medida. Essas perguntas foram avaliadas por meio de escalas, em um conjunto de questões fechadas. O questionário aplicado parte de uma caracterização da amostra, com ênfase nas características pessoais e organizacionais dos empregados da LEILI. Completando o questionário, foram aplicadas as 18 questões com os indicadores de comprometimento propostos por Meyer, Allen e Smith (1993, p.551), o qual já foi validado para o caso brasileiro por Medeiros e Enders (1998, p.33). As questões foram aplicadas com uma escala no formato *Likert* de seis níveis, que variam de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. A gradação de cada pergunta tem seu nível mais alto com “Concordo totalmente”, associado à maior ocorrência ou a uma avaliação mais positiva do fenômeno. O extremo menos elevado da escala com “Discordo totalmente” indica a menor ocorrência do fenômeno. Já os escores próximos ao ponto central da escala são considerados intermediários. Dessa forma, para a classifica-

ção das respostas, foram considerados os escores 1 e 2 como baixo nível; 3 e 4 como médio; e 5 e 6 como alto nível. Já para a análise das médias, adotou-se o critério exposto na Tabela 1. A utilização dessa convenção facilitou bastante a interpretação dos dados.

TABELA 1: Nível de Comprometimento

Média	Nível de Comprometimento
1.0 a 1.9	Muito baixo
2.0 a 2.9	Baixo
3.0 a 3.9	Médio
4.0 a 4.9	Alto
5.0 a 6.0	Muito alto

Fonte: Documentos dos autores deste trabalho.

Foram colhidos dados gerais para se identificar o perfil dos empregados, como idade, estado civil, formação escolar, cargo ocupado e tempo de serviço prestado à empresa, bem como os indicadores de comprometimento organizacional. Em relação à idade, percebe-se uma distribuição bastante homogênea das faixas etárias, ou seja, há um equilíbrio na quantidade de empregados nas faixas etárias de 18 a 49 anos. Pode-se observar, ainda, que 78,63% do total de empregados têm até 41 anos. Por outro lado, apenas 4,27% têm mais de 50 anos.

É nítido um equilíbrio na proporção de faixas etárias, com uma ligeira concentração nas faixas de 18 a 25 e 34 a 41anos (ambos com 29,06%). Esse equilíbrio na distribuição entre as faixas etárias pode ser benéfico para a empresa no que concerne ao comportamento no trabalho e no *turnover* (que é mais comum entre os mais novos). Robbins (1999, p. 120) comprova essa afirmação quando diz que os empregados com idade mais avançada possuem um comportamento mais equilibrado e são menos propensos a deixarem a empresa.

Quanto ao estado civil, o percentual de empregados casados é muito superior ao de solteiros, já que 62,39% são casados e apenas 35,04% são solteiros. Somente 2,56% se encontram nas categorias de divorciados, separados ou viúvos. É provável que esse grande percentual de casados proporcione um alto nível de comprometimento, baixo *turnover* e maior tendência a permanecerem na empresa em função da necessidade do equilíbrio financeiro da família.

A variável escolaridade indica uma grande concentração de empregados com o Ensino Médio Completo (63,25%), seguidos de 14,53% que possuem o Ensino Médio Incompleto. A amostra mapeou um baixo percentual de empregados com curso superior completo e incompleto, ou seja, apenas 8,55%.

Do quadro de pessoal, objeto da pesquisa, 87,18% dos empregados exercem a função operacional e 12,82% são coordenadores e supervisores. A distribuição dos empre-

gados por tempo de serviço na empresa revelou que a maioria, ou seja, 58,97%, está na empresa há menos de 5 anos. Os demais empregados se distribuem nas faixas entre 6 a 23 anos de serviço. Observa-se um equilíbrio entre as outras três subdivisões estipuladas na pesquisa. Em relação à percepção do pessoal sobre o ambiente de trabalho na LEILI, a pesquisa detectou que, para 91,45% dos empregados, o ambiente é considerado de bom a excelente e apenas 8,55% o avaliaram como razoável. Fica claro, pelo resultado da pesquisa, que os empregados consideram o ambiente de trabalho da LEILI como muito bom. É possível inferir também que a empresa goza de bastante prestígio perante seus empregados e este é um fator que pode influenciar positivamente no comprometimento deles.

6.2. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES

Nessa etapa, procurou-se, com base no levantamento dos dados, confirmar ou refutar as hipóteses propostas no trabalho. Para a análise dos dados, adotou-se como critério para a escala de *Likert*, a avaliação dos fatores em uma escala de 1 a 6, cuja opinião do respondente indica seu nível de concordância, ou não, com o fator avaliado. Assim, tem-se:

- a) Primeira hipótese: **Empregados terceirizados têm baixo nível de comprometimento**: esta hipótese foi testada pela análise dos níveis de comprometimento dos empregados da LEILI, por meio da avaliação individual das questões ou das escalas de comprometimento afetivo, instrumental e normativo. O resultado consolidado das escalas é apresentado na Tabela 3.

TABELA 3: Resumo da análise das questões sobre o comprometimento afetivo

ESCALAS (ECA)	Média
ECA1-Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	4,40
ECA2-Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	4,56
ECA3-Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (peso invertido)	4,95
ECA4-Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (peso invertido)	4,76
ECA5-Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. (peso invertido)	4,86
ECA6-Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	5,01
Média Geral	4,76

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

Pela definição do comprometimento afetivo, com base na fundamentação teórica, espera-se que o indivíduo assim comprometido tenha uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, além de um forte desejo de manter-se como membro dessa empresa. Dessa forma, o empregado permanece na empresa porque quer. Entre as questões correspondentes ao Componente Afetivo, a que obteve a maior média foi a ECA6 (*Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.*), e a que apresentou menor avaliação foi a ECA1 (*Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.*).

Pelo alto nível de comprometimento afetivo obtido na pesquisa, média de 4,76, pode-se considerar que a LEILI tem um grande significado para seus empregados e que eles sentem os problemas da organização como seus. O resultado sugere que existe uma forte integração entre os empregados e a empresa, bem como o sentimento de se considerarem como “pessoas de casa”.

Pela análise da questão ECA1, que obteve a pior média, 4,40, ainda é possível afirmar que os empregados da LEILI expressaram o desejo de dedicarem o resto de suas carreiras à empresa. O tipo de vínculo afetivo tende a levar os empregados a exercerem um considerável esforço em favor da empresa. A pesquisa deixou claro, também, que os empregados se sentem muito bem no ambiente de trabalho. Observe, abaixo, a Tabela 4.

TABELA 4: Resumo da análise das questões sobre o comprometimento instrumental

ESCALAS (ECI)	Média
ECI1-Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	4,66
ECI2-Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil, para mim, deixar minha organização agora.	4,44
ECI3-Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4,09
ECI4-Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	2,97
ECI5-Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,36
ECI6-Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,45
Média Geral	3,83

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

O comprometimento instrumental é caracterizado em função das recompensas e dos custos associados a um possível desligamento da empresa, tanto pela falta de opções de trabalho quanto por investimentos realizados ao longo da carreira pelo empregado. Dessa forma, o vínculo existente entre o empregado e a empresa é de cunho econômico, logo permanecem na empresa porque precisam. Indivíduos que apresentam esse tipo de comprometimento, de acordo com Moraes e Costa (2007, p. 38), têm uma tendência de engajarem-se em linhas consistentes de atividades. Esse tipo de comprometimento possui um mecanismo psicossocial, cujas ações prévias de trocas e recompensas (*side-bets*) restringem ações futuras de alguns tipos de pessoas.

Com base nos resultados apresentados, é possível afirmar que o nível de comprometimento instrumental é baixo em relação aos demais, o que leva à dedução de que os empregados da LEILI não concordam que teriam perdas e custos elevados decorrentes de uma possível saída da empresa. O maior destaque é relativo à necessidade e ao desejo de permanecer na empresa, foco da questão ECI1 (*Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.*), a qual obteve a maior média, ou seja, 4,66. Por outro lado, a menor média, que foi 2,97, expressada na questão ECI4 (*Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.*), atesta que os

empregados da LEILI não vêm dificuldades em deixar a empresa no momento atual. Portanto, nota-se que as pessoas trabalham na LEILI porque realmente querem e desejam e, não, pelos custos associados ao deixarem a empresa, veja os dados na Tabela 5.

TABELA 5: Resumo da análise das questões sobre o comprometimento normativo

ESCALAS (ECN)	Média
ECN1-Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. (peso invertido)	4,18
ECN2-Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	3,36
ECN3-Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	2,83
ECN4-Esta organização merece minha lealdade.	5,28
ECN5-Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,08
ECN6-Eu devo muito a minha organização.	5,20
Média Geral	4,15

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

O comprometimento normativo caracteriza-se pela adequação do indivíduo ao contexto cultural da empresa. Um nível elevado desse tipo de comprometimento significa uma maior predisposição do indivíduo em ter suas ações guiadas por padrões culturais da empresa. Por outro lado, o empregado que não concordar com os valores e as normas da organização pode inviabilizar a sua adequação à cultura dessa organização, o que resultará em baixo envolvimento com os objetivos organizacionais.

Segundo Moraes e Costa (2007, p. 41), as pressões normativas induzem o indivíduo a se comportarem conforme os padrões que internaliza. Esse tipo de comprometimento implica a existência de um sentimento de dívida ou obrigação do empregado para com a empresa. Essa dívida pode ser resultado de favores recebidos da empresa, como, por exemplo, o pagamento dos estudos do indivíduo, o que o leva a acreditar que tem uma dívida com a organização e, por isso, se compromete mais com ela. Entre as questões correspondentes ao Componente Normativo, a que obteve maior média foi a ECN4 (*Esta organização merece minha lealdade.*), e a pior avaliada foi a ECN3 (*Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.*). A pesquisa apurou uma média geral de 4,15 de comprometimento normativo, o que indica que os empregados da LEILI sentem que devem manter um alto nível de obrigações e de deveres para com a empresa. Ficou evidente que os pesquisados demonstram um alto nível de sentimento de lealdade (média 5,28) e de dívida moral (média 5,20) para com a empresa. Portanto, conclui-se que eles permanecem na LEILI, também, por uma questão moral. No entanto, ficou evidente, novamente, que os empregados não se sentiriam culpados em deixar a empresa no momento atual (média baixa na questão ECN3).

Em resumo, para facilitar a avaliação do nível de comprometimento dos empregados da LEILI, foi calculada a média geral, que é de 4,25, e o agrupamento dos escores explicitados nas tabelas seguintes. Ficou bastante evidente a supremacia dos escores 5 e 6 (alto nível

de comprometimento), os quais obtiveram um percentual de 55,03, conforme Tabela 5 e 7:

TABELA 6: Resumo da análise das questões sobre os tipos de comprometimento.

Tipo	Média Geral
Afetivo	4.76
Normativo	4.15
Instrumental	3.83
Geral	4.25
ECN6-Eu devo muito a minha organização.	5,20
Média Geral	4,15

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

TABELA 7: Resultado consolidado dos escores de comprometimento

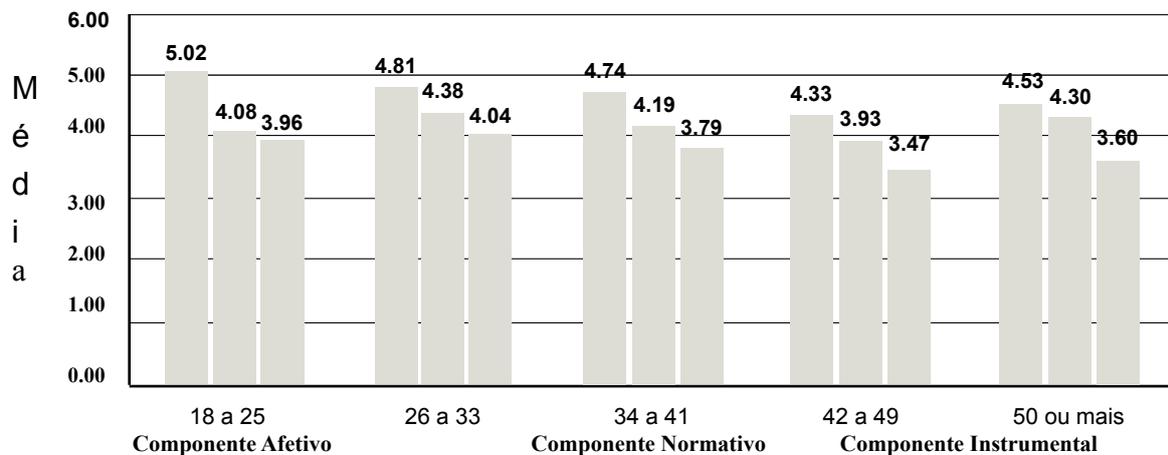
Escore	C. Afetivo	C. Instrumental	C. Normativo	Total por escore	Escores agrupados	% E. agrupados
1	15	115	116	246	395	18.76
2	33	69	47	149		
3	25	38	46	109	552	26.21
4	141	188	114	443		
5	308	184	162	654	1159	55.03
6	180	108	217	505		
Total	702	702	702	2106	2106	100.00

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

Os resultados obtidos demonstram que os empregados da LEILI apresentam um alto nível de comprometimento para com a empresa, o que não confirma a primeira hipótese proposta no trabalho. Essa hipótese foi refutada, apesar de todas as condições adversas em que se encontram esses empregados, tais como, condições de trabalho, salários e benefícios recebidos.

- b) **Segunda hipótese: As características pessoais e organizacionais exercem influência nos tipos de comprometimento apresentados por empregados terceirizados:** pelos resultados relativos às faixas etárias, percebe-se que essa característica não influenciou no tipo de comprometimento dos empregados da LEILI. Em todas as faixas, a predominância é do comprometimento afetivo. Chama um pouco a atenção o fato de os empregados com 50 anos ou mais apresentarem uma média de comprometimento normativo bem mais alta que os demais, de acordo com o Gráfico 1:

Gráfico 1: Faixa Etária.

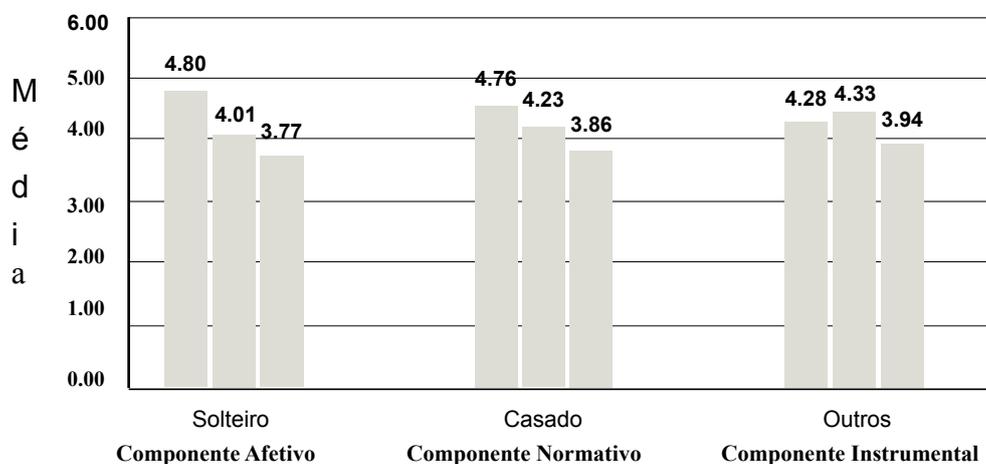


Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

Quanto ao estado civil, aparentemente não se observa nenhuma diferença significativa entre os tipos de comprometimento entre os empregados da LEILI, conforme Gráfico 2:

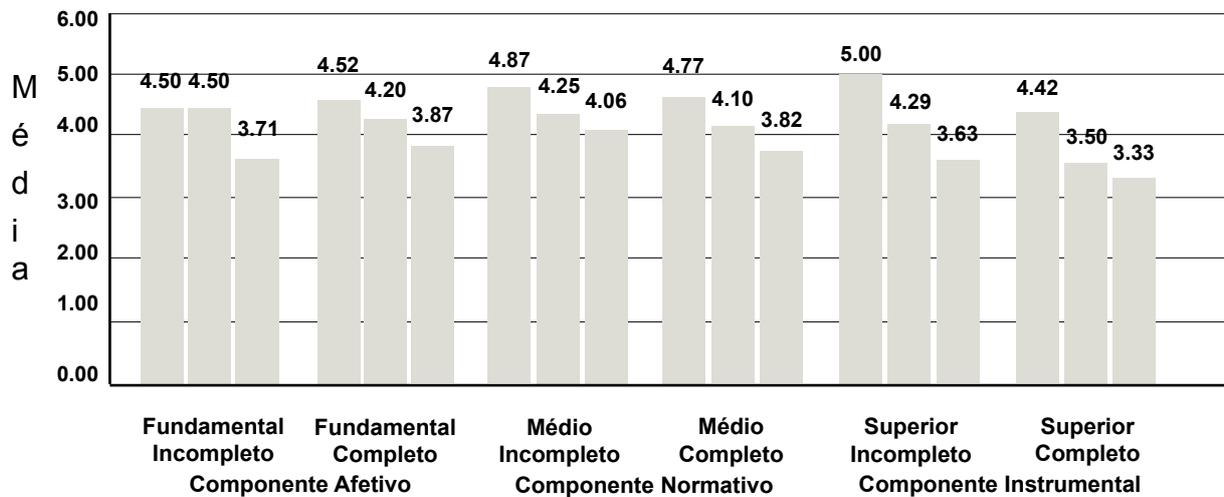
Gráfico 2: Estado Civil

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.



Pelo o que se apurou, o nível de escolaridade também não exerce influências sobre o nível e os tipos de comprometimento entre os empregados da LEILI. Entretanto, observam-se médias mais baixas de comprometimento entre os empregados com nível superior completo. Tal resultado pode ser explicado pela expectativa mais alta das pessoas mais escolarizadas que tendem a se sentirem menos dependentes em relação à necessidade de se comprometerem, devido às trocas econômicas (comprometimento instrumental) e por obrigação moral (comprometimento normativo), uma vez que têm mais oportunidades de emprego e dependem menos de favores por parte da empresa. Segue os dados do Gráfico 3.

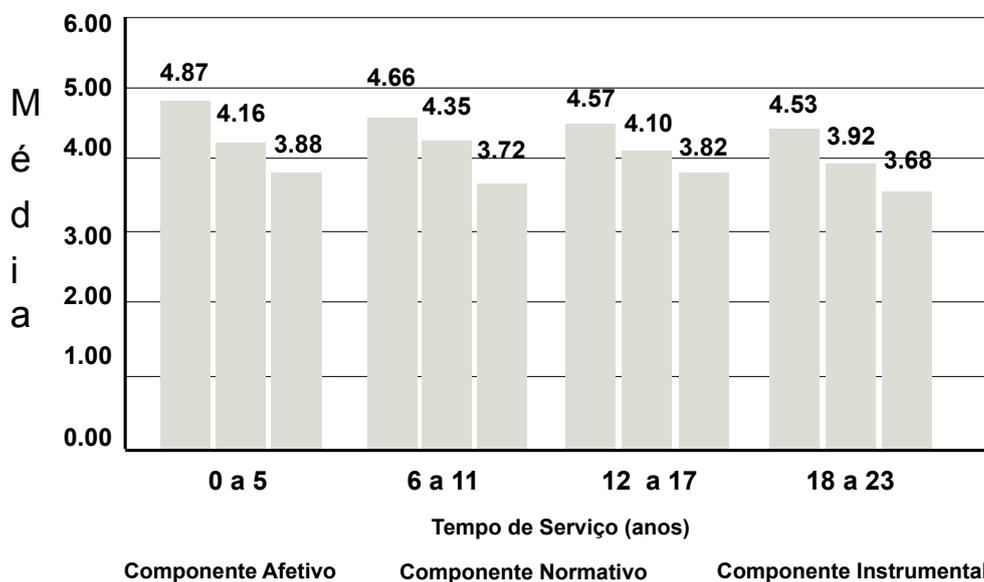
Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

Analisando os resultados relativos ao tempo de serviço prestado à empresa, não é possível destacar nenhuma influência dessa característica sobre os tipos de comprometimentos apresentados pelos empregados pesquisados. Veja Gráfico 4.

Gráfico 4: Tempo de Serviço

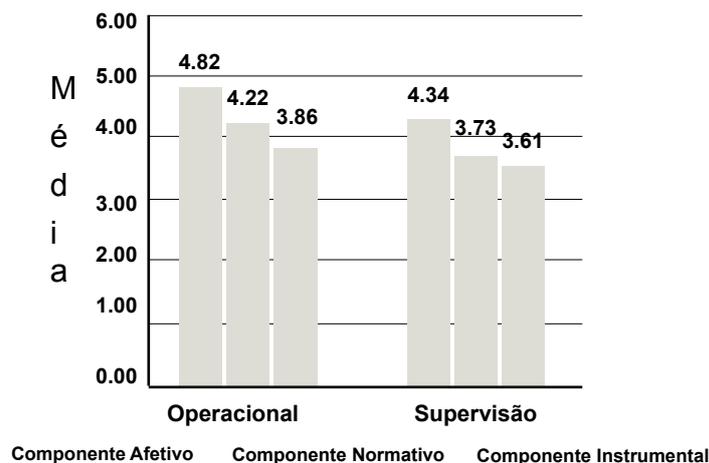


Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

Já em relação ao cargo ocupado pelos empregados, apurou-se uma influência sobre os tipos de comprometimento dos empregados da LEILI. Foi notório o maior comprometimento dos empregados do nível operacional em relação aos da supervisão em todos os três tipos de comprometimento. Esse fato pode ser explicado, como visto no referencial teórico, que o comprometimento ocorre quando o empregado sente-se ade-

quadamente recompensado pelo o que oferece em termos de agregação de riquezas, por meio do seu conhecimento e das habilidades colocadas à disposição da organização. Logo, os supervisores podem se sentir pouco recompensados pelo serviço que prestam. Além disso, a insatisfação dos supervisores pode ser gerada por uma expectativa velada de pouco reconhecimento pelo cargo exercido ou, ainda, por subaproveitamento desses indivíduos, conforme se pode ver no Gráfico 5.

Gráfico 5: Cargo



Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

Com o intuito de se fazer uma análise consolidada dos resultados obtidos para confirmar as suposições feitas, com base nos gráficos, foi realizado um teste de análise de variâncias para a comparação de médias (ANOVA), utilizando-se um nível de significância de 5%. Em seguida, a Tabela 8 mostra o teste para diferenças de médias por variável.

TABELA 8: Teste ANOVA para diferenças de médias por variável

VAR./COMP.	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Idade	0,078	0,362	0,598
Estado Civil	0,613	0,893	0,477
Escolaridade	0,784	0,888	0,790
Tempo Serv.	0,370	0,884	0,670
Cargo	0,049*	0,384	0,068

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

A análise de variância ANOVA (*analise of variance*) é um teste estatístico que visa, fundamentalmente, avaliar se as diferenças observadas entre médias são estatisticamente significantes. Busca explicar se a variação das médias é consequência da variação amostral ou diferença entre as médias da população.

Por meio da análise de variância, é possível se fazer a comparação de vários grupos ao mesmo tempo, utilizando-se variáveis contínuas. O teste é paramétrico e os grupos devem ser independentes. Em uma ANOVA, calcula-se o fator F e P-valor, se o F calculado for menor que o F crítico (baseado no nível de significância), se aceita a hipótese H zero de que existe diferença entre as médias. Da mesma forma se o P-valor for maior que o nível de significância do teste, se aceita a hipótese H zero, ou seja, não existe diferença significativa entre as médias, conforme explica Lapponi (2005, p.48).

Pelo resultado apresentado na Tabela 12, pode-se observar que houve diferença estatisticamente significativa no Comprometimento Afetivo, levando-se em consideração o cargo ocupado, pois $P\text{-valor} < 0,05$, considerando um nível de significância de 5%. Nos demais casos, não houve influência das características pessoais sobre o tipo de comprometimento.

No caso do comprometimento afetivo, conclui-se que a média deste componente no cargo operacional é estatisticamente diferente da média do mesmo componente no cargo de supervisão. Recorrendo-se aos gráficos demonstrativos das médias, apresentados anteriormente, é possível afirmar, também, que os empregados que ocupam o cargo operacional mostraram-se mais comprometidos afetivamente com a empresa que os da supervisão. Pelos resultados do teste ANOVA, chega-se à conclusão de que a segunda hipótese foi confirmada parcialmente, apesar de que a única característica que exerceu influência sobre o comprometimento dos empregados da LEILI foi o cargo.

- c) Terceira hipótese: **O tipo preponderante de comprometimento dos empregados da LEILI é o instrumental, pois está relacionado unicamente à troca econômica:** com o intuito de analisar a existência de diferença entre os níveis de comprometimento apresentados pelos empregados da LEILI, ou seja, verificar se existem diferenças entre as médias, foi realizado um teste de hipóteses: *t-Student (Independents Samples T test)*, utilizando-se um nível de significância de 5%, cujos resultados estão expressos na Tabela 13. O teste de significância foi feito, comparando-se os níveis de comprometimento dois a dois. Para cada teste realizado, foi feita uma análise do P-valor obtido.

De acordo com Lapponi (2005, p.87), se o P-valor for maior que o nível de significância, a hipótese nula H zero será aceita como verdadeira; no caso de P-valor menor ou igual ao nível de significância, a hipótese H zero será rejeitada, evidenciando a existência de diferença significativa entre os parâmetros testados. Os resultados dos tipos de comprometimento foram: Instrumental: 3,83; Normativo: 4,15 e Afetivo: 4,76.

Pelos resultados apresentados, chega-se à conclusão de que os empregados da LEILI apresentam os três tipos de comprometimento propostos por Meyer, Allen e Smith (1993, p.560), com médias bem altas e com valores muito próximos.

Apesar dessa semelhança entre as médias, o teste *t-Student*, aplicado com um nível de significância de 5%, apresentou a ocorrência de P-valores menores ou iguais

a 0,05, que evidenciam que existe diferença significativa entre os níveis de comprometimento obtidos na pesquisa: afetivo, instrumental e normativo. Chega-se, também, à conclusão de que o nível mais alto de comprometimento dos empregados da LEILI é do tipo afetivo, seguido do normativo e, em menor escala, do instrumental, não confirmando a terceira hipótese. Veja a Tabela 9.

TABELA 9: Teste “t emparelhado” para avaliar diferença entre as médias dos tipos de comprometimento entre os componentes

Tipo 1	Tipo 2	P-valor	Conclusão
Afetivo X	Instrumental	2.2E-16	Afet > Instr
	NORMATIVO	1.28E-10	Afet > Norm
Instrumental X	Normativo	0.0002363	Instr < Norm

Fonte: documentos dos autores deste trabalho.

7. CONCLUSÕES

Quanto ao nível de comprometimento dos empregados da LEILI, concluiu-se que é bastante alto, apesar de todas as condições desfavoráveis, destacadas ao longo do trabalho, tais como, uma considerável diferença de *status* entre efetivos e terceiros em relação aos salários, aos benefícios, às condições de trabalho e de segurança, entre outros, condições essas observadas *in loco* pelos pesquisadores e confirmadas pelo proprietário da empresa.

Dessa forma, são enfatizadas as condições mencionadas por Sarsur *et al.* (2002, p.43) e Bicudo (2003, p.76). Em relação aos tipos de comprometimento apresentados pelos pesquisados, apuraram-se diferenças estatísticas significativas, ou seja, médias estatisticamente diferentes, apesar da aparente proximidade entre os valores obtidos. Além dessa constatação, foi identificada a existência de múltiplos tipos de comprometimento, confirmando as pesquisas atuais preconizadas por Medeiros *et al.* (2003, p.20). Apesar dessa multiplicidade, verifica-se uma clara predominância do componente afetivo, o que sugere que os empregados da LEILI desejam permanecer na empresa porque querem o que tende a levá-los a exercer um esforço considerável em favor dela.

A conclusão anterior encontra respaldo em Rego, Cunha e Souto (2007, p. 55), quando afirmam, partindo do pressuposto de que o comprometimento afetivo baseia-se em um vínculo emocional com a organização, que é provável que as pessoas assim comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com a organização. Dessa forma, continuam os autores, a ocorrência desse tipo de comprometimento deve levar a resultados positivos e estratégicos para a empresa que busca obter vantagem competitiva por meio das pessoas.

Já o tipo de comprometimento instrumental foi o que obteve a menor média, ficando em último lugar. Segundo Rego, Cunha e Souto (2007, p. 58), quando o laço mais forte é o instrumental, os empregados normalmente não dão à organização nada a mais do

que estão obrigados e podem levá-los a adotarem atitudes e ações negativas, tais como, absenteísmo e retaliações. Portanto, o nível mais baixo desse tipo de comprometimento verificado na pesquisa pode ser traduzido como uma vantagem para a empresa em relação a esses quesitos.

Como decorrência dessas análises, é possível assegurar que os empregados da LEILI não sentem necessidade de permanecer na empresa pelo fator econômico, o que pode ser considerado também como um ponto positivo a seu favor. Dessa forma, a terceira hipótese, também não foi confirmada. Constatou-se também que as críticas e as pesquisas constantes na literatura estudada sobre a influência do processo de terceirização na formação do nível de comprometimento, entre eles Zanelli e Soldi (2006, p.43), foram, de certa forma, “contrariadas” pelos achados da pesquisa, uma vez que os empregados da LEILI demonstraram que são comprometidos porque querem e têm obrigação, mas, não, por razões meramente instrumentais, ou seja, em função de necessidades econômicas. Assim, os resultados da pesquisa na LEILI serviram para a confirmação da aplicabilidade do modelo das três dimensões de comprometimento proposto por Meyer e Allen. Essa constatação, conforme visto no referencial teórico, já era esperada, haja vista o modelo ter sido validado por grandes pesquisadores brasileiros.

8. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo de caso no grupo PET ADM-FEA/USP. In: IX SEMEAD, 2006, São Paulo.

ARAÚJO, Anísio José da Silva; PINTO, Rosiele Fernandes. *A terceirização real na grande indústria pessoense na perspectiva dos seus gestores.* In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador-BA.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. *As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.* *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 4, n. 2, 2000.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.* *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, maio/jun., 1993.

_____. *O conceito de comprometimento – sua Natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho.* In: XVIII ENANPAD, 1994, Salvador-BA.

BICUDO, Valéria Rosa. *Terceirização na Petrobras: implicações sociais, gerenciais e políticas.* In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia, São Paulo.

BRUNI, Adriano Leal. *Estatística aplicada à gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

DELA COLETA, Marília Ribeiro; NAVES, Évora Mandim Ribeiro. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 7, Edição Especial, p. 205-222, 2003.

FONTANELLA, Denise; LEIRIA, Jerônimo S.; TAVARES, Eveline. *O lado (des) humano da terceirização*. São Paulo: Casa da Qualidade, 1994.

FRAGA, Marinette Santana, *et al.*. *Custos dos indicadores sociais internos e externos de uma siderúrgica*. In: XV SIMPEP, 2008, Bauru, São Paulo.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo; DINIZ, Raimundo Lopes; KAMITA, Silvério Fonseca. *Levantamentos de problemas ergonômicos na enfermagem de um hospital de Porto Alegre*. 2001, Gramado-RS. *Anais*: Abergó.

LAPPONI, Juan Carlos. *Estatística usando excel*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho*. In: XXI ENANPAD, 1997, Rios das Pedras - Rio de Janeiro.

_____*et al.* Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional. In: FGV-SP. IAM - INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; BORGES, Erivan Ferreira. Uma análise do grau de comprometimento dos profissionais em contabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n. 167, p. 50-63, set./out. 2007.

_____.; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 2, n. 3, set./dez. 1998.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, p. 63, 1-18, 1990.

_____.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MORAES, Lucio Flávio Renaut; COSTA, Cláudio José Ales. As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Perspectivas Contemporâneas*, Campo Mourão - PR, v. 2, n. 1, jan./jun. 2007.

_____.; MARQUES, Antonio Luís; CORREIA, Laíse Ferraz. *Comprometimento organizacional: uma contribuição ao construto*. In: XXII ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu-PR.

PELZ, Don. "Influence: A Key to Effective Leadership in the First Line Supervision". *Personnel* 29 (1952), p. 209-271.

REGO, Armênio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SARSUR, Amyra Moyzes, et al. *Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho*. In: XXVI ENANPAD, 2002, Salvador-BA.

WAGER, Louis W. "Leadership Style, Influence and Supervisory Obligations", *Administrative Science Quarterly* 9, (1965), p. 391-420.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____.; SOLDI, Roberto de Mattos. *Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia*. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador-BA.

YOSHITAKE, Mariano. *Teoria do Controle de Gestão*. São Paulo: Ibradem, 2004.

-
- ***Artigo aprovado no primeiro Congresso Internacional de Contabilidade da IAAER** (International Association for Accounting Education and Research) com cooperação da **ANPCONT** (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis), São Paulo, 2009.
-